

14.Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 320 с.

Отримано 11.02.2009

УДК 005.8 : 65.014.12

И.А.ГОРДЕЕВА

Национальная металлургическая академия Украины, г.Днепропетровск

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТИЧНЫХ РОЛЕЙ КОМАНДЫ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА

Разработаны научно-методических рекомендации по распределению командных ролей в соответствии со стадиями жизненного цикла проектов инвестиционного строительства, от качества исполнения которых в наибольшей степени зависит успех или неудача проекта. В результате выполненного исследования разработана таблица критичных ролей по стадиям жизненного цикла проекта.

В условиях трансформации экономики Украины к рыночным отношениям проблема оценки рисков инвестиционных строительных проектов приобретает актуальное значение. Хотя к настоящему времени около 40% проектов заканчиваются крахом [1]. Однако, основной риск, который влияет на проект, связан с человеческим фактором [2].

Согласно теории Р.М.Белбина [4], важную роль в структуре команды играют уровень профессиональной компетенции и индивидуальные способности участников. Однако, сфера индивидуальных способностей включает в себя свойства, которые сложно оценить количественно, например, поведение, темперамент, талант и волю [3]. Р.М.Белбин выделяет девять командных ролей, которые могут выполнять члены команды проекта (КП): Координатор, Исполнитель, Мыслитель, Коллективист, Приводящий в действие, Оценщик, Разведчик ресурсов, Доводчик и Специалист. Причем, роль дается участнику на основании его предрасположенности к выполнению задач и решению проблем, возникающих в процессе реализации проекта [4]. Необходимо также учесть, что КП комплектуется на время жизненного цикла проекта.

Единого подхода к разделению жизненного цикла проекта на стадии не существует. Однако в управлении проектами выделено четыре основных стадии: “Определение”, “Планирование”, “Выполнение”, “Доставка” [6-7].

Цель управления КП состоит в том, чтобы обеспечить конструктивный переход КП из одной стадии жизненного цикла проекта в другую в оптимальные сроки. Изменения касаются не столько персональных участников проекта, сколько перераспределения ролей, функций и

ответственности среди членов КП. А это означает, что по мере смены стадий жизненного цикла проекта роли могут принимать критичное значение. Критическими ролями в КП называют группу ролей, от качества исполнения которых в наибольшей степени зависит успех или неудача проекта [5]. Поэтому возникает необходимость согласовать ролевую структуру КП со списком работ по проекту.

Целью статьи является определение критичных ролей по каждой стадии жизненного цикла проекта.

Определим критичные роли по стадиям жизненного цикла проекта, изображенного на рисунке.



Жизненный цикл проекта [5]

На стадии «Определение» собираются данные о текущем состоянии организации, поэтому необходима роль Разведчика ресурсов (РР), который через «связи» может достать любую информацию. Анализ полученных данных, аргументацию решения о целесообразности инициации нового проекта, оценку возможных сценариев развития событий необходимо поручить Оценщику (ОЦ). Также на этой стадии, утверждается общая концепция проекта. В идеале скорее ОЦ, чем Координатор (КО) должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде. При этом, чем больше звучит предложений и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль ОЦ способного восстановить консенсус в команде. На этой стадии проект конкретизируется (определяются спецификации), устанавливаются цели проекта, набирается команда, определяются обязанности. Отбор и оценку сценариев, которые разработала команда необходимо поручить также ОЦ и еще он хорошо справится с разработкой спецификаций и определением задач для участников проекта. Соответственно необходим и КО,

который должен сформировать команду, распределить задачи и обязанности, учитывая способности и таланты каждого члена КП. Также необходим Приводящий в действие (ПР), который должен при обсуждении командных задач объединить идеи, цели, практические соображения в единый реальный проект и постоянно стимулировать команду к скорейшему началу действий. Также он эффективен в определении направления для приложения усилий команды. Но так как невозможно все предусмотреть в проекте, то необходим и Доводчик (ДВ), который бы не упускал из поля зрения детали и предупреждал грубые ошибки.

На стадии «Планирование» разрабатываются и утверждаются планы, устанавливаются сроки, выясняются стейкхолдеры, определяется качество и смета затрат по проекту. На этой стадии основное внимание уделяется развитию уже принятой концепции проекта и отдельных ее аспектов. Следовательно, необходим Исполнитель (ИС), который преобразует выработанные стратегии и принятые решения в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. На этом этапе определяют необходимые технические, человеческие и финансовые ресурсы. Следовательно, ПР должен организовать поставки всех необходимых ресурсов по проекту. Также необходим КО, чтобы распределить обязанности и усилия в КП. А ОЦ можно смело поручить оценку рисков проекта, так как он хорошо знает, что новые технологии отнюдь не всегда работают, обещания поставщиков иногда не выполняются, и все может пойти не так, как было запланировано. Обязанности Коллективиста (КЛ) на стадии «Планирования» – это составление расписания, так как именно он учтет больничные, отпуска, праздники и просто плохое настроение коллектива.

На стадии «Выполнение» создается материальный продукт проекта. Разработку новизны продукта проекта, оптимизацию процессов необходимо поручить Мыслителю (МС). Он является источником нетрадиционных предложений, “генератором идей”. МС предрасположен к поиску совершенно нового подхода к проблеме. Если команда начинает «вязнуть», то он способен привнести совершенно новый взгляд на уже согласованный план действий. Но МС способен так забросать коллег новыми мыслями, что КП способна захлебнуться в планах, бесплодных дебатах и дискуссиях. А ОЦ способен бесстрастно анализировать творческие идеи и отбирать из них те рациональные, работа над которыми способна дать продуктивные результаты. На этапе «Выполнения» Специалист (СП) может выступать консультантом по разработке проектов высокого уровня новизны и сложности. СП является высочайшим профессионалом в своей области и является незаменимым при возникновении критических ситуаций при разработке новых

проектов высоких технологий.

На этой стадии проекта выполняются работы, утвержденные на стадии «Планирование». Эти работы, помимо других, будут включать заключение договоров и контрактов, оперативную организацию эффективного управления ресурсами и работами, решение вопросов, возникающих в ходе осуществления проекта, и подведение к поставленным целям. Следовательно, нужен ИС, так как он очень эффективный организатор и администратор. А заключение договоров и контрактов – «стихия» РР, который легко находит партнеров, новые возможности в силу своих коммуникативных способностей к ведению переговоров.

На стадии выполнения проекта также постоянно проверяют, укладывается ли проект в смету, в график работ, соответствует ли он утвержденным спецификациям. Мониторинг над соблюдением сроков и качеством можно смело поручить ДВ. Хорошая команда может завалить прекрасный проект по срокам или выпустить сырой продукт на рынок из-за отсутствия ДВ. И поэтому именно он принуждает всех укладываться в графики и выполнять работу в сроки. ДВ охотно выполняет рутинную часть работы, никогда не оставляя дело незавершенным, а также он находит все «узкие» места проекта, которые могут вызвать брак. Выясняются также прогнозы по каждому из параметров, определяются изменения, которые нужно внести. Обязанности КО на этапе «Выполнения» – это интеграция и координация всех усилий команды по достижению целей и задач проекта. На стадии «Выполнения» оформляется большое количество документации по проекту, которую эффективно, системно и методично способен оформить ИС.

На стадии «Доставка» выполняются обычно две вещи: перерасмещают свободные ресурсы проекта и доставляют готовый продукт проекта заказчику. По окончании проекта подводятся итоги и, следовательно, ОЦ должен оценить успешность проекта и полученные результаты на предмет соответствия требованиям. А ДВ должен подготовить итоговую документацию, так как именно он заботится о завершении намеченного и настаивает на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. А КО должен передать результаты заказчику и организовать внедрение продукта проекта. После того как основные работы по проекту выполнены РР должен перерасместить незадействованные технические ресурсы проекта, а также начать самые активные поиски нового проекта для своей команды.

Результаты данного исследования сведены в таблицу.

В результате проведенных исследований выделены критичные роли по стадиям жизненного цикла проекта. Также определено, что на стадии «Определение» жизненного цикла проекта критичными явля-

ются роли Приводящего в действие, Разведчика ресурсов, Координатора, Оценщика и Доводчика. На стадии «Планирование» – Разведчика ресурсов, Координатора, Коллективиста, Оценщика и Исполнителя. На стадии «Выполнение» – Координатора, Мыслителя, Оценщика, Исполнителя, Доводчика и Специалиста. А на стадии «Доставка» – Разведчика ресурсов, Координатора, Оценщика и Доводчика.

Критичные роли команды по стадиям жизненного цикла проекта

№ п/п	Стадии жизненного цикла проекта	Роли								
		Приводящий в действие	Разведчик ресурсов	Координатор	Мыслитель	Коллективист	Оценщик	Исполнитель	Доводчик	Специалист
		ПР	РР	КО	МС	КЛ	ОЦ	ИС	ДВ	СП
1	Определение	+	+	+			+		+	
2	Планирование		+	+		+	+	+		
3	Выполнение			+	+		+	+	+	+
4	Доставка		+	+			+		+	

Обеспечение критичных ролей по стадиям жизненного цикла проекта позволит создать синергию командной работы и даст возможность достигать небывалых ранее результатов. Восемь ролей в КП вовсе не означает, что команда состоит четко из восьми человек. Возможны варианты как с большим, так и с меньшим числом участников в команде: кто-то выполняет две роли одновременно, у кого-то из сотрудников схожие роли, и в случае необходимости они могут заменить друг друга. Целесообразно в дальнейшем также рассмотреть совместимость выполнения командных ролей.

1.Каложний В.В. Причини провалів інноваційних проєктів: визначення та діагностування проблеми // Управління проектами і розвиток виробництва. Зб. наук. праць Східноукраїнського нац. ун-та ім. В.Даля. Вип.1(21). – Луганськ, 2007. – С.130-138.

2.Опыт ведения проектов – от минимизации рисков до полезных советов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2006/03/379942/>. Дата захода на сайт: 10.06.2008г.

3.Командная работа [Электронный ресурс] / Консалтинговая группа “Лекс”. – Режим доступа: <http://www.lexgroup.ru/rus/ramp3>. Дата захода на сайт: 10.06.2008г.

4.Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: Пер. с англ. – М.: Гиппо, 2003. – 315 с.

5.Черепяха Г.С. Продуктивно-енвайронментальний підхід до управління командою проекту: Автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 / Київ. нац. ун-т будівництва та архітектури. – СПб., 2006. – 20 с.

6.Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: Практическое руководство: Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.

7.Потапов С.В. Как управлять проектом. – М.: Эксмо, 2006. – 160 с.

Получено 19.02.2009

УДК 005.95 : 005.934

Н.І.ЛОГІНОВА

Харківський національний економічний університет

МІСЦЕ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається структура економічної безпеки підприємства, аналізуються різні підходи до визначення її складових та обґрунтовується провідне місце кадрової безпеки серед інших складових економічної безпеки.

Метою будь-якого підприємства є ведення господарської діяльності для отримання прибутку, що виступає головним чинником функціонування підприємства. Але діяльність суб'єкта господарювання схильна до ризику, який становить небезпеку для подальшого його розвитку. Ризик пов'язаний, перш за все, з непередбачуваними умовами та ситуаціями в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це може призвести не тільки до небажаних результатів, а й до непоправних наслідків і навіть до банкрутства. Тому необхідним є вивчення та впровадження економічної безпеки, що залежить від різних обставин: діяльність конкурентів, недобросовісність контрагентів, несприятлива політики держави тощо. Але найбільшу загрозу для порушення економічної стійкості та стабільності підприємства є внутрішні умови, а саме – персонал. Ніхто й ніщо не може нанести більшої шкоди підприємству, ніж його співробітники, які мають більше доступу до всіх елементів діяльності, здатні пройти систему безпеки, мають доступ до інформаційних баз, можуть просто почути необхідне або розпитати в інших працівників.

У теорії винаходять, а на практиці вводять у дію безліч технічних засобів захисту економічних аспектів функціонування підприємства, але жоден з них не враховує або не має сили проти людського чинника. Тому з усіх складових економічної безпеки на перший план виходить саме кадрова безпека.

Мета дослідження – систематизація різноманітних підходів до визначення поняття «кадрова безпека» та її місця в економічній безпеці підприємства.

Питаннями кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства займалися такі вчені, як Н.Й.Реверчук, В.М.Гесць,